



Marché des Titres Publics
Animé par L'Agence UMOA-Titres

TERMES DE RÉFÉRENCE

POUR LA SELECTION D'UN PRESTATAIRE
POUR LA REDACTION D'UN PLAN
STRATEGIQUE DE UMOA-Titres



UMOA-Titres
Bâtir un Marché intégré des Titres Publics

www.umoatitres.org

Boulevard Général De Gaulle. BP 4709 Dakar – RP Sénégal
Tél. : +221 33 849 28 28
E-mail : umoatitres@umoatitres.org

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

UMOA-Titres (UT) est une institution sous régionale qui apporte son assistance aux Trésors publics des Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) dans le cadre de l'élaboration et la mise en place de leurs stratégies d'endettement sur les marchés financiers. Elle est chargée d'identifier les modalités les plus appropriées pour mobiliser les ressources financières nécessaires au financement des Etats sur les marchés régionaux et internationaux de capitaux. Elle a été créée avec l'objectif d'apporter son assistance aux Trésors publics des États membres de l'UMOA pour :

- coordonner les programmes d'émissions des États membres de l'UMOA ;
- promouvoir les titres de la dette publique auprès des investisseurs nationaux, régionaux et internationaux, en complément des actions initiées par les Trésors nationaux dans ce domaine ;
- structurer des émissions communes à plusieurs États membres de l'UMOA pour le financement de projets communautaires ou d'intérêt partagé ;
- assurer la gestion opérationnelle des émissions sur le marché régional ;
- assister les Trésors nationaux dans le cadre de leurs interventions sur le marché international ;
- prendre avec les institutions concernées, notamment la BCEAO et l'AMF, toutes les mesures nécessaires pour un meilleur fonctionnement et un approfondissement du marché financier régional ;
- assister les Trésors nationaux dans l'élaboration d'un cadre de gestion des risques de marché, de contrepartie et du risque opérationnel ;
- accompagner les Trésors nationaux dans la mise en place d'un cadre de gestion active des titres de la dette publique et de la trésorerie ;
- assurer la gestion opérationnelle des placements de trésorerie et de gestion active des titres de la dette publique par l'organisation matérielle desdites opérations pour le compte des Trésors nationaux et le suivi de leur dénouement ;
- veiller à la transparence du marché et à la bonne information des investisseurs,
- etc.

Afin d'ancrer cette institution dans le marché de la dette souveraine, le Conseil des Ministres de l'UMOA a adopté, le 28 juin 2013, le Règlement n°06/2013/CM/UEMOA relatif aux bons et obligations du Trésor émis par voie d'adjudication ou de syndication avec le concours de UMOA-Titres. Ce nouveau cadre réglementaire et ses textes d'application confèrent à UMOA-Titres, un rôle central dans l'émission des titres publics.

En outre, dans l'optique de mieux se projeter dans l'avenir et d'avoir une approche structurée et plus complète de ses activités lui permettant d'assumer plus efficacement l'ensemble des missions assignées et de fournir aux Etats membres des services adaptés à leurs besoins, UMOA-Titres a élaboré et mis en œuvre un premier plan stratégique sur la période 2019 - 2023.

L'exécution de ce plan stratégique étant arrivé à son terme, marquées par la structuration et la consolidation des acquis de UMOA-Titres et du marché des titres publics, l'Institution envisage d'inscrire son action dans un nouveau cadre stratégique. Elle souhaite ainsi se projeter sur les cinq (5) prochaines années en se dotant d'un nouveau plan stratégique sur l'horizon 2025 – 2029 en ligne avec les nouveaux défis de développement du marché des titres publics de l'Union.

Pour l'assister dans cette opération, UT désire recourir aux services d'un Prestataire (cabinet, bureau d'étude, consultant, etc.) jouissant d'une réelle expertise en élaboration de plan Stratégique.

II. OBJECTIFS, TÂCHES DU PRESTATAIRE ET LIVRABLES ATTENDUS

II.1. Objectifs

L'objectif principal de la mission qui sera confiée au prestataire sélectionné par UMOA-Titres, porte sur l'élaboration en collaboration avec son personnel mais aussi avec les acteurs du marché, d'un plan stratégique détaillé sur un horizon de cinq (5) ans. Celui-ci devra permettre au Management et au Conseil d'Orientation de UT de se projeter sur un horizon de cinq (5) ans.

II.2. Tâches

Il s'agira, en particulier, de :

- cerner les besoins et attentes des acteurs du marché (émetteurs, investisseurs, instance de décision, UT) ;
- faire un état des lieux de la mise en œuvre du plan stratégique 2019 – 2023 ;
- effectuer un diagnostic du marché des titres souverains en faisant ressortir ses forces et ses faiblesses ainsi que les opportunités et menaces liées à l'évolution de l'environnement sous régional et international. Dans ce cadre, le Prestataire devra s'approprier les conclusions du plan stratégique de développement du marché des titres publics approuvé par son Conseil d'Orientation ;
- élaborer ce que pourrait être le modèle de marché des titres publics de la zone UMOA à terme mais aussi à un horizon de cinq (5) ans ;
- définir l'ensemble des prérequis à mettre en place pour créer les conditions d'éclosion d'un tel marché et le rendre dynamique et efficient ;
- lister et conceptualiser l'ensemble des actions et projets à mener afin de faire naître ce marché intégré idéal des titres publics et en particulier de permettre une dynamisation du marché secondaire, l'élargissement de la base des investisseurs locaux et internationaux ainsi que l'intensification du rôle des Spécialistes en Valeurs du Trésor (SVT).

Le consultant indiquera le chronogramme de mise en œuvre des actions et projets identifiés. Ce plan devra aussi mettre l'accent sur le modèle fonctionnel de UMOA-Titres en s'évertuant à renforcer son rôle de conseil auprès des Etats, sa collaboration avec les autres acteurs tout en garantissant son autonomie d'action et financière. Il faudra également positionner la structure dans le paysage financier régional et international comme un acteur incontournable du monde de la dette souveraine et du marché des titres publics.

III. RESULTATS ET LIVRABLES ATTENDUS

III.1. Résultats

Au terme de la mission, les résultats suivants sont attendus du prestataire :

- un plan stratégique détaillé sur cinq (5) années est élaboré ;
- un chronogramme cohérent de mise en œuvre des actions et projets identifiés est disponible ;
- un modèle de pilotage du déploiement de ce plan stratégique dans l'objectif de permettre son suivi et son évaluation.

III.2. Livrables

Au terme de la mission, le prestataire devra fournir quatre (4) documents :

- le premier rapport sur l'organisation des services de UMOA-Titres. Ce rapport devra se focaliser sur le devenir de UT à long-terme en décrivant son modèle fonctionnel et son positionnement en tant qu'acteur institutionnel régional mais aussi dans le monde de la dette souveraine. Il s'agira également d'identifier l'ensemble des services que l'Institution pourrait offrir aux Trésors nationaux et aux différents acteurs du marché dans l'avenir, mais également l'ensemble des ressources humaines et matérielles, services, systèmes et organisation dont il faudra disposer pour mettre en place ce modèle fonctionnel et offrir ces services. En particulier, les réflexions en cours sur l'élargissement des missions de UT aux émissions de Titres de Créances Négociables (TCN) dans l'Union, devront être prises en compte ;
- le second rapport concerne les axes d'interventions de UMOA-Titres. Il détaillera l'ensemble des projets que devra mettre en œuvre UT afin de faire du marché des titres publics un marché aux standards internationaux offrant toutes les garanties d'efficience et de transparence aux acteurs, émetteurs ou investisseurs. A ce titre, le document devra distinguer les actions propres de UT et celles à mener avec d'autres institutions (BCEAO, AMF-UMOA, etc.), pour lesquelles elle jouerait un rôle catalyseur ;
- le troisième rapport sera centré sur l'ensemble des actions à mener pour permettre un approfondissement de ce marché, un élargissement de la base des investisseurs locaux et internationaux et une dynamisation du marché secondaire ;
- le quatrième déclinera un chronogramme consolidé de mise en place de l'ensemble des actions décrites dans les documents précédents et s'évertuera à assurer la cohérence et

l'interdépendance des différentes actions à mener.

IV. PROFIL DU PRESTATAIRE

Le soumissionnaire devra faire preuve d'excellentes références dans le domaine de la réflexion stratégique et de la finance de marché. Il devra notamment justifier d'une expérience avérée d'au moins cinq (5) ans dans l'élaboration de plan stratégique, dans le conseil aux entreprises en mutation et dans la gestion du changement.

Il doit en particulier :

- jouir d'une bonne réputation et avoir une bonne connaissance des Etats membres de l'UMOA ;
- faire preuve d'une bonne capacité à réaliser une étude pluridisciplinaire en conseil ;
- avoir une bonne connaissance du marché financier de l'UMOA et des marchés avancés ;
- disposer le cas échéant d'une équipe dotée de compétences et d'une expérience avérée dans l'élaboration de plan et de recommandations stratégiques ;
- justifier de bonnes références dans la production de documents de politique et de stratégie en français.

V. DUREE DE LA MISSION

La durée souhaitée pour cette mission est de trois (3) mois maximum, répartie en deux (2) étapes :

- la première étape vise le lancement de la mission ;
- la seconde consiste en la réalisation de la mission.

VI. MODALITES DE PRESENTATION DE L'OFFRE

VI.1. Présentation de l'offre

L'offre technique sera présentée en version électronique uniquement dans **une clé USB** et l'offre financière en version physique pour un (1) exemplaire, sous plis fermés et scellés. **Les propositions techniques et financières seront placées dans des enveloppes différentes portant chacune le titre correspondant.**

Une enveloppe comportant les deux (02) offres portera les mentions suivantes :

Au coin supérieur gauche :

OFFRE POUR LA SELECTION D'UN PRESTATAIRE POUR LA CONCEPTION ET LA REDACTION

DU PLAN STRATEGIQUE DE UMOA-Titres.

Au centre :

**MADAME LE DIRECTEUR DE UMOA-Titres
BOULEVARD DU GENERAL DE GAULLE
5^{ème} ETAGE BUREAU 520
DE L'IMMEUBLE DE L'AGENCE PRINCIPALE DE LA BCEAO DE DAKAR
BP : 4709 DAKAR - RP - SENEGAL**

NB : l'enveloppe comportant les deux (02) offres (technique et financière) ne doit avoir aucune mention permettant d'identifier le soumissionnaire tel que le cachet, le logo, la signature ou le symbole du soumissionnaire.

VI.2. Proposition technique

La proposition technique du soumissionnaire doit contenir les informations et/ou documents ci-après :

- la lettre de soumission de la proposition technique signée, conformément au modèle obligatoire en annexe 1 des présents termes de référence ;
- une brève présentation du prestataire mettant en évidence son organigramme, son ancienneté, son domaine d'intervention et éventuellement sa connaissance du marché des titres souverains par adjudication et du marché financier sous-régional ainsi que des acteurs et de l'environnement de la zone ;
- une note de compréhension des termes de référence en suggérant au besoin les améliorations nécessaires ;
- la méthodologie de la mission ;
- le plan d'actions pour la réalisation de la mission et le chronogramme associé ;
- le descriptif détaillé de trois (3) missions similaires réalisées par le prestataire, précisant les clients concernés et leurs contacts, la durée, les prestations effectuées, le budget et les résultats obtenus et les attestations de bonne fin d'exécution de missions ;
- les curriculum vitae et les références des personnes ressources qui interviendront dans la mission. Ces références consistent en une description détaillée des interventions similaires et doivent comporter les noms des clients qui en ont bénéficié ;
- tout document complémentaire jugé utile à l'expression de l'offre qui devra être rédigé en français.

VI.3. Proposition financière

Le soumissionnaire devra fournir une lettre de soumission de l'offre financière conformément au modèle obligatoire en annexe 2.

L'offre financière doit mettre en évidence la valorisation des besoins estimatifs cités ci-dessus et doit parvenir à UT **sous pli fermé. Elle doit être séparée de l'offre technique comme indiqué plus haut** et être exprimée hors taxes en francs CFA. Elle devra inclure tous les frais nécessaires à la bonne conduite de la mission.

La langue de travail pour cet appel d'offres est le français. Toute offre formulée dans une langue autre que le français ne sera pas recevable.

Les prix seront fermes et non révisables. En cas de contradiction entre les montants en lettres et les montants en chiffres, les premiers feront foi. En cas de conflit entre le montant inscrit sur la lettre de soumission de l'offre financière et celui des devis assujettis, le montant de la lettre de soumission fera foi.

Toute prestation proposée par le soumissionnaire dans sa proposition et pour laquelle aucun prix n'est fourni, sera considérée comme incluse dans l'offre principale et ne donnera lieu à aucune facturation supplémentaire. Le montant de l'offre du soumissionnaire doit correspondre à 100% des livrables requis pour ce marché.

VI.4. Groupement de consultants

En cas de groupement, les concernés doivent présenter dans leur soumission, l'acte constitutif du groupement signé par les parties. Ce document doit en outre indiquer le chef de file dudit groupement. Dans le cadre du présent appel à concurrence, seuls les groupements solidaires sont autorisés.

VII. EVALUATIONS DES OFFRES

UT se réserve le droit d'accepter ou de rejeter toute offre, et d'annuler l'appel d'offres en rejetant toutes les offres, à tout moment, avant l'attribution du marché.

L'évaluation des offres sera conduite en deux (2) phases :

1. l'analyse des propositions techniques, et ;
2. l'analyse des propositions financières.

Des pièces administratives et financières complémentaires attestant de la régularité et des performances techniques et financières pourraient être exigées au soumissionnaire attributaire avant la signature du contrat de marché.

Préalablement à l'évaluation des soumissions, le commanditaire se réserve le droit de procéder à la vérification de l'éligibilité des soumissionnaires vis-à-vis de :

- l'administration fiscale et de la sécurité sociale ;
- la réglementation relative au financement du terrorisme en vigueur ;
- la réglementation relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux en vigueur dans l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA).

Dans un premier temps, seules les propositions techniques seront ouvertes et examinées au regard des exigences définies dans les termes de référence. Ensuite, les propositions financières des soumissionnaires dont les offres techniques ont atteint le score minimal de 70 points sur 100 seront ouvertes et analysées. Enfin, une synthèse des notes techniques et financières sera faite pour retenir le soumissionnaire le mieux disant.

VII.1. Evaluation des propositions techniques

L'évaluation technique s'appuiera sur les critères suivants :

- la capacité organisationnelle et l'expérience du prestataire notamment ses références et son expérience en matière de recherche et de publication de rapports dans le domaine de plan stratégique déclinées en sous points **(25 points)** :
 - la présentation du prestataire, sa notoriété, et son organisation interne ;
 - son expérience en élaboration de plan stratégique dans le domaine de la finance et en particulier dans le financement des États et les marchés financiers ;
 - le nombre de dossiers similaires traités appuyés des attestations de bonne exécution
- la conformité de l'approche méthodologique et du plan de travail aux termes de référence : **(30 points)** :
 - dispositions prises pour réussir cette mission (coordination et processus qualité) ;
 - compréhension de la mission, de la problématique et des objectifs visés ;
 - chronogramme des interventions ;
 - approche participative ;
 - description détaillée de la prestation, à savoir la méthodologie d'élaboration des présentations et la description des livrables.

- les qualifications et la compétence des intervenants **(25 points)** :
 - référence du ou des intervenants : qualifications, diplômes ou expériences professionnelles ;
 - composition et cohérence de l'équipe dédiée à cette mission.
 - ventilation des tâches
- la connaissance du marché des titres souverains par adjudication et du marché financier sous-régional, des acteurs et de l'environnement de la zone **(20 points)**.

Seules les propositions techniques qui auront totalisé un minimum de 70 sur 100 points seront qualifiées pour l'évaluation financière. Au cas où aucun des prestataires en lice n'obtiendrait le score minimal de qualification ci-dessus indiqué, UT se réserve le droit d'inviter à des négociations le prestataire qui aurait obtenu la note technique la plus élevée.

VII.2. Comparaison des propositions financières

Les offres financières seront notées sur un total de 100 points. Seules les propositions financières relatives aux propositions techniques des soumissionnaires ayant présenté une réponse aux termes de référence seront ouvertes. Après la vérification de la régularité, les coûts ajustés feront l'objet de notation. L'offre la moins disante obtiendra la note maximale de 100 points. Les autres propositions qualifiées auront une note financière (NF) calculée sur la base de la formule suivante :

$$NF = (PO/P) \times 100$$

Avec : PO = Prix de l'offre la moins disante retenue

P = Prix proposé par le soumissionnaire considéré

VII.3. Notation totale

La note totale de chaque offre de services retenue sera calculée en additionnant :

1. 80% des points obtenus pour l'offre technique ;
2. et 20% des points obtenus pour l'offre financière.

Les soumissionnaires seront classés par ordre décroissant de la note totale. Le prestataire retenu sera celui qui aura obtenu la note totale la plus élevée. Toutefois, avant l'attribution du marché, des négociations techniques et financières seront menées avec ce dernier en vue de parvenir à un accord sur tous les points. En cas d'échec des négociations, UT se réserve le droit d'engager des négociations avec le soumissionnaire classé deuxième. Le délai de négociation ne devrait pas excéder un (1) mois à compter de la date de notification provisoire au soumissionnaire, sauf accord préalable écrit de UT.

VIII.1. Date et lieu de dépôt des offres

Les offres devront parvenir au Siège de UMOA-Titres le **mercredi 15 mai 2024 à 17H (heure de Dakar)** **au plus tard, délai de rigueur**, à l'adresse ci-après :

UMOA-Titres
5^{ème} ÉTAGE BUREAU 520
DE L'IMMEUBLE DE L'AGENCE PRINCIPALE DE LA BCEAO DE DAKAR
BOULEVARD DU GENERAL DE GAULLE
BP 4709 DAKAR – SENEGAL

Les offres transmises dans les délais requis notamment par la poste, DHL (ou équivalent), ou Chronopost seront acceptées, le cachet de l'expéditeur faisant foi. Toutefois, aucune offre soumise par messagerie électronique ne sera acceptée.

VIII.2. Notification du résultat de l'analyse de l'offre

Le soumissionnaire retenu sera informé avant l'expiration de la période de validité de son offre.

Les termes de la collaboration avec le soumissionnaire retenu seront régis par un contrat de prestation de services. Après l'attribution du marché, les autres soumissionnaires seront informés de l'issue de l'évaluation, par écrit, au soin du commanditaire.

VIII.3. Informations complémentaires

Les demandes d'informations complémentaires doivent parvenir à UT au moins dix (10) jours avant la date limite de remise des offres, sous peine de rejet, à la discrétion du commanditaire. UT se réserve le droit de ne pas donner suite à toute demande de renseignements parvenue hors délai. **Préalablement au dépôt des soumissions, les candidats intéressés sont priés de manifester leur intention par courrier électronique à l'adresse mail suivante : administration@umoaTitres.org**

I. CONFIDENTIALITÉ

Dans le cadre de la présente mission, chaque partie s'engage à préserver le caractère confidentiel de toute information communiquée comme telle. Ainsi, le soumissionnaire est tenu notamment de :

- garder confidentiels tous documents et informations de quelque nature qu'ils soient, qui lui ont été communiqués par UT ou dont il a eu connaissance, quels qu'en soient la forme, le support et le contenu, dans le cadre de l'exécution de sa mission ;
- n'utiliser ces documents et informations qu'aux seules fins d'exécuter les obligations mises à sa charge. En conséquence, même après la cessation du contrat, le soumissionnaire ne peut les communiquer à des tiers ou les exploiter dans ses relations avec ceux-ci, sans avoir obtenu, au préalable, l'autorisation écrite de UT ;

- prendre toutes les dispositions nécessaires, notamment auprès des membres de son personnel appelés à prendre connaissance de ces documents ou à connaître ces informations, pour prévenir et éviter leur divulgation à des tiers, de quelque manière que ce soit (le soumissionnaire répond entièrement des manquements en la matière) ;
- restituer, sans délai à UT, à sa demande, au terme de l'exécution de la présente mission ou à la date d'approbation du rapport final, les documents, statistiques, rapports, données et autres informations qu'elle juge confidentiels.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Formulaire de soumission de la proposition technique

(Indiquer le lieu et la date)

À l'attention de :

MADAME LE DIRECTEUR de UMOA-Titres

Objet : Termes de référence pour la sélection d'un prestataire pour la conception et la rédaction du plan stratégique de UMOA-Titres

Nous, soussignés.....soumettons par la présente, une proposition technique pour la sélection d'un prestataire pour la conception et la rédaction du plan stratégique de UMOA-Titres.

Nous déclarons par la présente que toutes les informations et affirmations faites dans cette offre sont authentiques et acceptons que toute déclaration erronée puisse conduire à notre disqualification.

Notre proposition engage notre responsabilité et, sous réserve des modifications résultant d'éventuelles négociations du marché, nous nous engageons, si notre proposition est retenue, à commencer la prestation, au plus tard à la date convenue lors des négociations.

Signataire mandaté

Nom et titre du signataire

ANNEXE 2 : Formulaire de soumission de la proposition financière

(Indiquer le lieu et la date)

À l'attention de :

MADAME LE DIRECTEUR de UMOA-Titres

Objet : Termes de référence pour la sélection d'un prestataire pour la conception et la rédaction du plan stratégique de UMOA-Titres

Nous, soussignés.....soumettons par la présente, une offre de prix pour la sélection d'un prestataire pour la conception et la rédaction du plan stratégique de UMOA-Titres pour un montant deFCFA HT/HD.

Nous déclarons par la présente que toutes les informations et affirmations faites dans cette offre sont authentiques et acceptons que toute déclaration erronée puisse conduire à notre disqualification.

Notre proposition engage notre responsabilité et, sous réserve des modifications résultant d'éventuelles négociations du marché, nous nous engageons, si notre proposition est retenue, à commencer la prestation, au plus tard à la date convenue lors des négociations.

Signataire mandaté

Nom et titre du signataire